

JUSTICE ÉQUITÉ RESPECT



**LE PROTECTEUR DU CITOYEN**

Assemblée nationale  
Québec

IMPARTIALITÉ TRANSPARENCE

# TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN	1
---	---

LE PROTECTEUR DU CITOYEN	2
Son statut et sa mission	2
Sa vision	2
Ses valeurs	3
Ses moyens d'action	3

PREMIER ENJEU: DES CITOYENS ET DES DROITS DAVANTAGE RESPECTÉS	4
---	---

DEUXIÈME ENJEU: UN RECOURS EFFICACE	8
--	---

TROISIÈME ENJEU: UNE INSTITUTION HUMAINE ET PERFORMANTE	12
---	----

## MESSAGE DE LA PROTECTRICE DU CITOYEN



Le *Plan stratégique 2012-2017* du Protecteur du citoyen est le fruit d'une démarche intégrée et structurée, issue d'une consultation du personnel, de parlementaires ainsi que d'experts provenant des milieux publics et universitaires. L'avis des citoyens que nous avons consultés lors de nos sondages de satisfaction de la clientèle a aussi été une importante source d'inspiration.

Cette démarche nous a conduits à cerner les principaux enjeux qui se dessinent pour l'institution. Elle nous a également permis de convenir des possibilités et des capacités d'évolution de nos façons de faire de même que de la modulation de nos priorités pour les cinq prochaines années, en plus de mener conséquemment à l'actualisation de notre *Déclaration de services aux citoyens*.

Maintenant comme exigence incontournable l'exercice d'une gouvernance répondant aux standards les plus élevés, nous avons identifié les façons optimales de mettre en valeur nos ressources afin de remplir pleinement notre mission et de relever les défis qui nous attendent.

***Conduire à la pleine solution, pour un, pour tous*** est la vision qui oriente ce plan stratégique 2012-2017. Cette vision suppose que nous progressions par des actions qui assureront que les citoyens et leurs droits soient davantage respectés, que le recours que nous constituons

soit le plus efficace possible et que nous demeurions une institution publique humaine, sans cesse soucieuse d'améliorer sa performance.

L'effet durable de nos interventions, non seulement dans le but de corriger des préjudices, mais aussi afin de les prévenir, nous a semblé le levier le plus pertinent pour servir le meilleur intérêt des citoyens, pour favoriser le règlement des différends qui opposent l'État et les citoyens et pour avoir un apport constructif dans l'amélioration des services publics.

*Conduire à la pleine solution pour un, pour tous*, c'est aussi apporter notre éclairage impartial et documenté à tous les parlementaires dans leur important rôle de législateur et de contrôleur de l'administration publique. Avec la collaboration de tous les membres de mon équipe, dont la compétence et l'ardeur à la tâche sont remarquables, j'assure les membres de l'Assemblée nationale de notre considération et de notre soutien.

La protectrice du citoyen

A handwritten signature in dark ink, reading "Raymonde Saint-Germain". The signature is fluid and cursive, with the first name being more prominent.

Raymonde Saint-Germain

## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

### SON STATUT ET SA MISSION

Le Protecteur du citoyen est une institution indépendante du gouvernement du Québec, dirigée par une personne nommée par l'Assemblée nationale, à qui elle fait rapport.

Sa mission consiste à assurer le respect des droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux. Il participe ainsi à l'amélioration de la qualité des services publics. De même, l'action du Protecteur du citoyen, différente mais complémentaire de celle des tribunaux, permet fréquemment à des citoyens d'éviter des recours judiciaires à l'égard des services publics.

### SA VISION

#### ***CONDUIRE À LA PLEINE SOLUTION, POUR UN, POUR TOUS***

L'énoncé de vision traduit la volonté du Protecteur du citoyen d'exercer un rôle constructif dans la recherche de solutions aux divers problèmes vécus par les citoyens. La pleine solution réfère à celle qui s'attaque aux véritables causes d'un problème, dans le but de corriger la situation d'une manière concrète et durable. De même, le Protecteur du citoyen veut porter une attention particulière à l'effet collectif de son action: si plus d'un citoyen est lésé par une situation dénoncée dans une plainte, le correctif recherché doit s'appliquer à tous.

## SES VALEURS

La justice, l'équité, le respect, l'impartialité et la transparence sont les valeurs qui guident les actions du Protecteur du citoyen. De même, son personnel agit avec intégrité, rigueur et empathie.

## SES MOYENS D'ACTION

Dans la réalisation de sa mission, le Protecteur du citoyen dispose de moyens d'action diversifiés. Ses interventions portent sur des situations qui visent un ou plusieurs citoyens, incluant les personnes morales. Dans toutes les plaintes qui lui sont soumises ou de sa propre initiative, il agit à titre de médiateur entre l'État et les citoyens. Il peut aussi examiner une question sous un angle systémique afin de proposer des améliorations à des problématiques complexes constatées dans les services publics.

Dans sa recherche de la vérité, il bénéficie des pouvoirs prévus à la Loi sur les commissions d'enquête. Au terme de son analyse, il peut proposer toute recommandation qu'il estime pertinente afin de corriger adéquatement une situation problématique constatée. S'il est insatisfait du suivi accordé à une recommandation, il peut en aviser le gouvernement et, éventuellement, en saisir l'Assemblée nationale par son rapport annuel ou par un rapport spécial. Il dispose de plus du pouvoir de commenter publiquement ses interventions.

Son action de prévention des préjudices s'exerce également en recommandant des réformes administratives, réglementaires ou législatives aux autorités compétentes. Lorsqu'il l'estime opportun, il propose des modifications en vue d'améliorer les projets de loi et de règlement.

Dans tous les cas, l'efficacité des actions du Protecteur du citoyen repose notamment sur son expertise, sa rigueur, son impartialité, sa capacité d'influence et de persuasion. L'exercice de planification stratégique 2012-2017 doit viser à préserver et à renforcer ces acquis. À ces fins, trois enjeux ont été définis:

- 1. des citoyens et des droits davantage respectés;**
- 2. un recours efficace;**
- 3. une institution humaine et performante.**



PREMIER  
ENJEU:  
**DES CITOYENS  
ET DES DROITS  
DAVANTAGE  
RESPECTÉS**

## Orientation 1

# PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

Le traitement des plaintes des citoyens à l'égard des services publics constitue le cœur des activités du Protecteur du citoyen. Toutefois, ce dernier exerce également un rôle important de prévention des préjudices. Agir avec pertinence de manière proactive exige une action soutenue qui doit viser plusieurs objectifs. C'est ici que le rôle de surveillance du Protecteur du citoyen trouve son application.

Surveiller efficacement l'action des ministères, des organismes publics ou des diverses instances du réseau de la santé et des services sociaux pose des défis particuliers. Dans le contexte d'une gestion publique en mouvance, où de nouvelles formes de dispensation des services s'instaurent, impliquant souvent des partenaires privés ou communautaires, le partage des rôles et responsabilités devient quelquefois moins clair. Alors que le recours à la tarification des services ou à l'instauration de divers frais accessoires devient de plus en plus fréquent et que des pressions budgétaires se font sentir avec insistance, le Protecteur du citoyen doit s'assurer que les décisions prises par les services publics sont communiquées aux citoyens en toute transparence, dans le respect de leurs droits et qu'elles sont appliquées avec équité, sans rigidité administrative. Une attention particulière doit de plus être portée lorsqu'un grand nombre de citoyens sont touchés, surtout lorsque ceux-ci se trouvent en situation de vulnérabilité.

### Axe d'intervention 1.1

## LA PRÉVENTION DES PRÉJUDICES COLLECTIFS

Pour mener à bien cette responsabilité, le Protecteur du citoyen doit d'abord renforcer sa capacité de déceler les situations qui engendrent des préjudices collectifs. L'institution, par une bonne lecture de son environnement, sera en mesure d'assurer une veille stratégique efficace, de bien documenter les problématiques qui le requièrent et de réaliser des interventions utiles, en temps opportun.

<b>OBJECTIF</b>	<b>INDICATEUR</b>	<b>CIBLES</b>
1.1.1 Déceler les situations préjudiciables	Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices	31 mars 2013: Programme adopté 31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété



Un des moyens d'action privilégiés consiste à poursuivre le développement du modèle d'intervention systémique du Protecteur du citoyen. En présence de problèmes souvent complexes où plusieurs facteurs contribuent, en se conjuguant et en se renforçant mutuellement, à créer ou à aggraver une situation préjudiciable pour un groupe de citoyens, une analyse systémique rigoureuse permet d'identifier les différents enjeux et de proposer des pistes de solutions prometteuses. Ces solutions doivent, dans tous les cas, tenir compte du contexte particulier dans lequel le service public en cause évolue, être réalistes dans leur faisabilité (incluant les aspects financiers) et contribuer à améliorer la situation d'une manière durable. C'est à ces conditions que le Protecteur du citoyen réussira à convaincre les ministères, organismes publics et instances de la pertinence de ses recommandations et à favoriser leur mise en œuvre.

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics	Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés	2 rapports par année
	Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances	Recommandations à effet collectif: 95 %
		Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4

Le Protecteur du citoyen a développé au cours des dernières années un programme structuré de veille législative et réglementaire. Ce moyen d'action, qui a fait ses preuves, doit être préservé. Il permet une intervention de prévention de première importance. En apportant son expertise et son soutien aux parlementaires qui procèdent à l'examen d'un projet de loi ou en soumettant ses commentaires concernant un projet de règlement à l'autorité responsable, le Protecteur du citoyen contribue à ce que le respect des droits des citoyens et l'amélioration de la qualité des services publics demeurent toujours au centre des préoccupations. Ce faisant, il exerce son action préventive en se souciant constamment de la capacité de l'État de donner suite à ses recommandations et en assurant un suivi rigoureux.

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLES
1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général	Pourcentage de projets de loi et de règlements pertinents examinés	Projets de loi pertinents: 100 %
		Projets de règlement pertinents: 100 %

## Axe d'intervention 1.2

### LA CONNAISSANCE DES DROITS ET DES OBLIGATIONS

L'information sur les droits et les obligations des citoyens à l'égard des services publics participe également à l'objectif de prévenir les préjudices potentiels. En effet, un citoyen mieux informé sur ses droits et sur les obligations qu'il doit respecter en contrepartie est davantage en mesure d'en faire assurer le respect par les services publics.

Dans le contexte où la population du Québec se diversifie et présente des profils très variables dans sa capacité d'accéder pleinement à cette information, le Protecteur du citoyen portera une attention particulière à la clarté et à la justesse de l'information qu'il transmettra. En ciblant des sujets pertinents et en adaptant les messages et les modes de communication aux personnes visées, il entend contribuer, dans la mesure de ses moyens, aux efforts en faveur d'une information juridique et administrative de qualité concernant les rapports entre les citoyens et les services publics.



OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics	Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens	Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017

Une stratégie complémentaire consiste à favoriser la diminution de la récurrence de situations problématiques. En effet, le traitement d'une plainte individuelle amènera quelquefois le Protecteur du citoyen à constater qu'un ministère, un organisme public ou une instance du réseau de la santé et des services sociaux n'a pas respecté certaines obligations légales. Au cours des prochaines années, le Protecteur du citoyen entend intensifier ses efforts afin de s'assurer du respect de certaines garanties procédurales et des principes de justice naturelle inscrits dans la Loi sur la justice administrative et la Loi sur l'administration publique. À la suite d'un tel manquement constaté dans un cas individuel, un rappel plus formel des obligations légales du service public envers le citoyen devrait contribuer à l'examen critique des pratiques administratives en cause afin d'éviter, pour l'avenir, de nouvelles plaintes sur le sujet.

7

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES
1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen	Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations à la Loi sur la justice administrative et à la Loi sur l'administration publique	31 mars 2013: Plan d'intervention complété À compter de 2013-2014: Rappels dans 100 % des cas constatés
	Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2 <sup>e</sup> niveau	Rappels dans 100 % des cas constatés

En bref, l'orientation stratégique du Protecteur du citoyen en matière de prévention des préjudices se décline en cinq thèmes: déceler les préjudices, analyser les problèmes sous un angle systémique, assurer une veille législative et réglementaire active, renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations et viser à diminuer la récurrence des plaintes fondées. Tous ces objectifs contribueront activement à répondre à l'enjeu général: des citoyens et des droits davantage respectés.

DEUXIÈME  
ENJEU:  
**UN RECOURS  
EFFICACE**

## **Orientation 2**

# **PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES**

À ressources constantes au cours des dernières années, le Protecteur du citoyen a réussi à optimiser ses façons de faire afin d'offrir aux citoyens qui font appel à lui des services de qualité. Le développement de l'approche axée sur la prévention des préjudices, présenté comme premier enjeu, pose maintenant le défi de maintenir cette performance dans le traitement des plaintes.

Conscient de l'importance de l'accès à un recours indépendant pour les citoyens, le Protecteur du citoyen poursuivra ses efforts pour se faire davantage connaître. Il entend également continuer à faire les représentations appropriées afin que l'accès à ce recours indépendant soit étendu à d'autres organismes publics.

Par ailleurs, force est de constater que les besoins des citoyens évoluent, en particulier ceux des personnes à qui les services publics dispensent des prestations de première nécessité en raison de leur vulnérabilité, qu'elle soit temporaire ou chronique (par exemple: aide financière de dernier recours, services de santé, services sociaux, hébergement sous la responsabilité totale ou partielle d'instances publiques). En tenant compte des tendances démographiques, il est raisonnable de prévoir une demande qui s'accroîtra progressivement, avec une pression accrue sur l'offre de services gouvernementaux.

Cela, dans un contexte où la plupart des ministères, organismes publics ou instances ont déjà à œuvrer avec des ressources en rationalisation. Pour plusieurs d'entre eux, non seulement la demande est-elle déjà en hausse, mais certains n'ont pas la capacité d'y répondre dans des délais et dans une mesure qui permettent de satisfaire les besoins légitimes des citoyens. Afin de permettre de desservir le plus grand nombre de citoyens, avec des ressources limitées, plusieurs ministères, organismes publics et instances optent pour une offre de services partielle. On peut donc pressentir un impact négatif sur la satisfaction des citoyens, laquelle se reflétera dans le nombre de plaintes et signalements portés à l'attention du Protecteur du citoyen. Il faut ajouter qu'en présence de contraintes importantes pour les services publics, l'obtention de correctifs requis s'avère souvent plus ardue.

Il découle de ces éléments que, plus que jamais, le Protecteur du citoyen doit s'assurer de demeurer un recours efficace.

## Axe d'intervention 2.1

### LA CONNAISSANCE DU RECOURS AU PROTECTEUR DU CITOYEN

La première caractéristique d'un recours efficace est celle d'être connu des personnes qui sont susceptibles d'en avoir besoin. Cela pose le défi de rejoindre les citoyens visés afin de leur présenter non seulement la mission du Protecteur du citoyen, mais également le contexte de son intervention. Deux éléments s'imposent : bien faire comprendre son rôle impartial de médiateur — qui peut souvent l'amener à expliquer au citoyen, après vérifications, en quoi sa plainte apparaît non fondée — et bien cibler les personnes qui doivent être rejointes par ses initiatives de communication. À ce sujet, le Protecteur du citoyen reçoit un nombre important de demandes de services qui ne relèvent malheureusement pas de sa compétence d'intervention. Il s'est toujours assuré de ne jamais laisser un citoyen en plan et de le diriger vers les ressources appropriées à son besoin. Cependant, ses efforts pour être davantage connu doivent viser d'abord et avant tout des situations pour lesquelles il est en mesure d'intervenir au bénéfice des citoyens qui auraient subi une lésion de la part d'un service public. Il y a là des défis importants en matière de stratégie de communication. Une détermination fine des groupes à rejoindre et des moyens appropriés pour le faire est nécessaire. Entre autres, le personnel des bureaux de circonscription de tous les députés doit être rejoint, car les citoyens s'y présentent souvent pour dénoncer des situations pour lesquelles le Protecteur du citoyen pourrait intervenir, assumant ainsi un rôle fondamental lié à son statut d'institution de l'Assemblée nationale.

<b>OBJECTIF</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>CIBLES</b>
2.1.1 Informé judicieusement les citoyens des services offerts	Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement	Plan de communication mis en œuvre annuellement
	Taux d'achalandage du site Web institutionnel	Hausse de 20 %
	Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législature	100 % des bureaux de circonscription

## Axe d'intervention 2.2

### LA CORRECTION DES PRÉJUDICES INDIVIDUELS

Par ailleurs, un recours est efficace dans la mesure où un correctif approprié est apporté dans chaque situation où une plainte est jugée fondée. À cet égard, la rigueur, l'expertise et l'impartialité du Protecteur du citoyen lui ont permis d'obtenir, au cours des dernières années, un très haut taux d'acceptation de ses recommandations auprès des ministères, organismes publics et instances du réseau de la santé et des services sociaux. Tous les efforts doivent être mis afin de maintenir cette action et de s'assurer, d'une manière particulière, qu'elle soit menée en temps opportun pour le citoyen qui a fait appel à ses services. Cela exige une bonne capacité de prioriser les actions, sur la base de critères qui tiennent compte de l'urgence des situations et de la gravité des préjudices qui en découlent.

<b>OBJECTIF</b>	<b>INDICATEUR</b>	<b>CIBLE</b>
2.2.1 Obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen	Proportion de correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels	95 %

## Axe d'intervention 2.3

### L'AMÉLIORATION DURABLE DES SERVICES PUBLICS

Le Protecteur du citoyen doit de plus se préoccuper des suites données à ses recommandations et s'assurer de leur effet durable. Dans les faits, les recommandations acceptées font l'objet d'un suivi jusqu'à ce que les mesures correctives aient été concrètement mises en œuvre, selon un échéancier préétabli la plupart du temps. Le Protecteur du citoyen veut ainsi s'assurer encore mieux que ses suivis suscitent le respect des échéanciers convenus.

Dans le cas des recommandations à caractère systémique, de par leur nature même et du fait qu'elles concernent souvent plus d'un ministère, organisme public ou instance, un plan d'action doit généralement être élaboré par ces derniers. Il est alors demandé de produire annuellement un rapport d'avancement de la mise en œuvre de ce plan. Une insistance particulière sera portée sur le respect de ces plans, afin d'obtenir de meilleures garanties d'amélioration des services publics.

Finalement, et afin d'approfondir sa connaissance de l'effet à long terme de ses recommandations, le Protecteur du citoyen développera un programme d'analyse de dossiers ayant fait l'objet de recommandations à effet collectif. Cette initiative novatrice permettra de vérifier si l'implantation de certaines recommandations a eu, après une période de temps donnée, l'effet escompté sur la diminution des plaintes et signalements sur les sujets visés. Dans le cas contraire, les mesures appropriées seront prises. Devant la multitude de sujets possibles pouvant faire l'objet d'une telle vérification, une sélection stratégique sera annuellement effectuée pour l'application du programme.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances	Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements	100 % annuellement
	Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances	100 % annuellement
2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés	Mise en place d'un programme d'analyse de la non-récurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif	31 mars 2013: Critères de sélection des dossiers et cibles fixés À compter de 2013-2014 : 5 sujets vérifiés annuellement

En bref, l'orientation stratégique du Protecteur du citoyen pour garantir un recours efficace repose sur trois axes: l'information judicieuse sur les services qu'il offre, la recherche d'un correctif approprié pour chaque plainte ou signalement fondé et un suivi rigoureux visant à s'assurer de la mise en œuvre des recommandations et, dans certains cas, de leur impact sur la prévention durable des préjudices.

TROISIÈME  
ENJEU:  
**UNE  
INSTITUTION  
HUMAINE ET  
PERFORMANTE**



## **Orientation 3**

# **RENFORCER LA CAPACITÉ DE L'INSTITUTION À RELEVÉR SES DÉFIS INTERNES ET EXTERNES**

Confronté aux différents défis et enjeux qui viennent d'être présentés, le Protecteur du citoyen doit viser une haute performance à tous les niveaux, en demeurant à l'écoute des besoins des citoyens qui s'adressent à lui et en étant prêt à adapter ses services en conséquence. Cette exigence n'est pas propre au Protecteur du citoyen : la recherche de cet équilibre est attendue de la part de l'ensemble des ministères, organismes publics et instances concernés en vue d'assurer, à tous les citoyens, des services rendus avec équité. De plus, en comptant sur un personnel compétent et engagé, soutenu par une organisation du travail et des outils efficaces, le Protecteur du citoyen pourra présenter des résultats à la hauteur des efforts consentis.

### **Axe d'intervention 3.1**

#### **LA QUALITÉ DES SERVICES**

En premier lieu, la mesure de la satisfaction des citoyens doit continuer de s'inscrire dans les pratiques du Protecteur du citoyen. En second lieu, ce dernier doit porter une attention à la façon dont il traite lui-même les personnes qui présentent des besoins particuliers.

Or, depuis quelques années, le Protecteur du citoyen constate des changements chez les citoyens qui font appel à lui. Certains d'entre eux présentent les indices d'une vulnérabilité croissante — notamment des problèmes de santé mentale, de dépendance ou d'adaptation sociale. Cela commande une sensibilité et des mesures afin de bien répondre aux besoins de ces personnes. Le Protecteur du citoyen est donc continuellement appelé à adapter les manières dont il rend ses services et doit avoir une connaissance fine des bonnes pratiques à cet égard. Pour ce faire, il mesurera l'adéquation entre les besoins et attentes des citoyens et les services rendus par l'institution. Il apportera ensuite les améliorations requises, favorisant une hausse du degré de satisfaction à cet égard par les citoyens concernés.

<b>OBJECTIF</b>	<b>INDICATEUR</b>	<b>CIBLES</b>
3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens	Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques	31 mars 2013 : Établissement de la mesure étalon
		31 mars 2017 : Hausse de 10 %



## Axe d'intervention 3.2

### L'APPUI AU PERSONNEL

La clé de la performance pour une institution comme le Protecteur du citoyen repose d'abord et avant tout sur la qualité et l'expertise de son personnel. Les demandes de services, très diversifiées, concernant plus de 80 ministères et organismes publics et des centaines d'instances du réseau de la santé et des services sociaux, constituent un défi de polyvalence et de mise à jour continue des connaissances nécessaires. Dans un contexte de renouvellement des effectifs, il est essentiel pour le Protecteur du citoyen d'assurer le développement de l'expertise de ses employés et la transmission des connaissances requises entre ceux qui quittent l'institution et ceux qui l'intègrent. Des stratégies de gestion des connaissances et l'utilisation adéquate de technologies de l'information permettront l'atteinte de cet objectif. De même, il importe d'associer le personnel concerné à tous les changements importants qui sont susceptibles de l'affecter, une pratique favorisant son engagement et sa responsabilisation, déterminants majeurs de la performance au sein d'une organisation.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs	Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées	90 % annuellement
	Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés	100 % des emplois-clés
3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel	Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné	100 % des projets

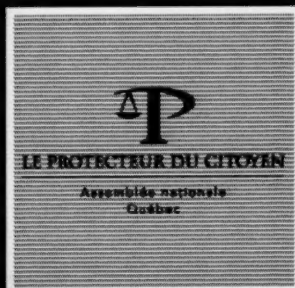
## Axe d'intervention 3.3

### LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Les processus mis en place et les outils de travail utilisés doivent quant à eux permettre au personnel d'assumer, le plus efficacement possible, les divers mandats du Protecteur du citoyen. À cette fin, il faut s'assurer que les façons de faire sont optimales, par une révision des processus de travail les plus importants. Les systèmes technologiques utilisés, en soutien aux principales activités de l'institution, doivent être actualisés afin de mieux soutenir le travail du personnel. Le Protecteur du citoyen a mis en place, au cours des dernières années, de solides outils de gestion et d'analyse de données, tant pour la gestion documentaire que pour la gestion électronique de ses dossiers. L'intégration des données et des documents dans les différents systèmes devient importante afin de constituer un patrimoine institutionnel, sous forme électronique, et d'en faciliter le repérage et le partage au sein du personnel. Ces différents chantiers devraient, avec le nécessaire engagement des employés, générer encore plus de gains d'efficacité dans le traitement des demandes. Cela permettra au Protecteur du citoyen, à ressources constantes, d'investir davantage dans ses actions de prévention des préjudices, tout en conservant la qualité attendue dans le traitement des plaintes et des signalements provenant des citoyens.

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
3.3.1 Générer des gains d'efficacité dans le traitement des demandes	Pourcentage de gains d'efficacité dans le traitement des dossiers individuels	31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés 31 mars 2017: Hausse de 10 %
3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents	Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles	31 mars 2013: Plan triennal adopté 31 mars 2016: Plan réalisé
	Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers	31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté 31 mars 2017: Travaux réalisés

En bref, l'orientation stratégique du Protecteur du citoyen afin qu'il demeure une institution humaine et performante exige d'agir sur plusieurs plans: mieux connaître les besoins particuliers de certains citoyens et adapter les services en conséquence, poursuivre le développement des compétences du personnel et assurer le transfert de l'expertise, appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel et, finalement, supporter les activités par des processus et des outils de travail efficaces.



## MISSION

Assurer le respect des droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration publique et le réseau de la santé et des services sociaux et participer à l'amélioration de la qualité des services publics.

## VISION

Conduire à la pleine solution, pour un, pour tous.

Les choix stratégiques du Protecteur du citoyen tiennent compte des principes de développement durable.

# PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

## ENJEUX

## ORIENTATIONS

## AXES ET OBJECTIFS

### DES CITOYENS ET DES DROITS D'AVANTAGE RESPECTÉS

#### 1. PRÉVENIR LA MANIFESTATION DES PRÉJUDICES

##### 1.1 La prévention des préjudices collectifs

###### 1.1.1 Déceler les situations préjudiciables

Mise en œuvre d'un programme de détection des préjudices

Cibles: 31 mars 2013: Programme adopté

31 mars 2017: Programme mis en œuvre et complété

###### 1.1.2 Recommander des solutions réalistes aux problèmes collectifs et systémiques constatés dans les services publics

Nombre de rapports sur les problématiques systémiques publiés

Cible: 2 rapports par année

Proportion des recommandations à effet collectif et systémique acceptées par les ministères, organismes publics et instances

Cibles: Recommandations à effet collectif: 95%  
Recommandations issues des rapports systémiques: 3 sur 4

###### 1.1.3 Proposer des réformes législatives et réglementaires conformes à l'intérêt général

Pourcentage de projets de loi et de règlement pertinents examinés

Cibles: Projets de loi pertinents: 100%  
Projets de règlement pertinents: 100%

##### 1.2 La connaissance des droits et des obligations

###### 1.2.1 Renseigner les citoyens sur leurs droits et leurs obligations concernant les services publics

Nombre de personnes rejointes par différents moyens relativement à l'information sur les droits des citoyens

Cible: Hausse de 10% entre 2012-2013 et 2016-2017

###### 1.2.2 Veiller au respect par les ministères, organismes publics et instances de leurs obligations à l'endroit des citoyens et du Protecteur du citoyen

Rappels aux ministères et organismes publics à la suite d'un constat de manquement à certaines obligations inscrites à la Loi sur la justice administrative et à la Loi sur l'administration publique

Cibles: 31 mars 2013: Plan d'intervention complété  
À compter de 2013-2014: Rappels dans 100% des cas constatés

Rappels aux instances du réseau de la santé et des services sociaux à la suite d'un constat de manquement à l'obligation de référer au Protecteur du citoyen en 2<sup>e</sup> niveau

Cible: Rappels dans 100% des cas constatés

## UN RECOURS EFFICACE

### 2. PROPOSER DES SOLUTIONS ÉQUITABLES ET DURABLES

#### 2.1 La connaissance du recours au Protecteur du citoyen

2.1.1 Informer judicieusement les citoyens des services offerts

Mise en œuvre d'un plan de communication lié aux priorités institutionnelles établies annuellement

Cible: Plan de communication mis en œuvre annuellement

Taux d'achalandage du site Web institutionnel

Cible: Hausse de 20 %

Pourcentage des bureaux de circonscription dont le personnel a été rejoint dans l'année suivant une nouvelle législation

Cible: 100 % des bureaux de circonscription

#### 2.2 La correction des préjudices individuels

2.2.1 Obtenir les correctifs appropriés à la situation de chaque citoyen

Proportion de correctifs acceptés par les ministères, organismes publics et instances par suite des recommandations sur dossiers individuels

Cible: 95 %

#### 2.3 L'amélioration durable des services publics

2.3.1 Exercer un suivi diligent des recommandations formulées aux ministères, organismes publics et instances

Proportion de suivis effectués dans les délais fixés concernant la mise en œuvre des recommandations dans les dossiers de plaintes et de signalements

Cible: 100 % annuellement

Proportion des recommandations dans les dossiers systémiques pour lesquels un rapport de suivi au 31 mars a été obtenu des ministères, organismes publics et instances

Cible: 100 % annuellement

2.3.2 Surveiller la pérennité des correctifs implantés

Mise en place d'un programme d'analyse de la non-réurrence des problématiques ayant fait l'objet de recommandations acceptées dans les dossiers à effet collectif

Cibles: 31 mars 2013: Critères de sélection des dossiers et cibles fixés

À compter de 2013-2014: 5 sujets analysés annuellement

## UNE INSTITUTION HUMAINE ET PERFORMANTE

### 3. RENFORCER LA CAPACITÉ DE L'INSTITUTION À RELEVER SES DÉFIS INTERNES ET EXTERNES

#### 3.1 La qualité des services

3.1.1 Offrir des services adaptés aux besoins des citoyens

Niveau de satisfaction des citoyens ciblés en regard de l'adéquation des services à leurs besoins spécifiques

Cibles: 31 mars 2013: Établissement de la mesure étalon  
31 mars 2017: Hausse de 10 %

#### 3.2 L'appui au personnel

3.2.1 Poursuivre le développement des compétences requises et le transfert des savoirs

Proportion des activités du plan de développement des ressources humaines réalisées

Cible: 90 % annuellement

Pourcentage des emplois-clés dont les savoirs sont documentés

Cible: 100 % des emplois-clés

3.2.2 Appuyer l'engagement et la responsabilisation du personnel

Pourcentage de projets liés à la transformation des processus et des pratiques qui ont été planifiés en associant le personnel concerné

Cible: 100 % des projets

#### 3.3 La performance de l'organisation

3.3.1 Générer des gains d'efficience dans le traitement des demandes

Pourcentage de gains d'efficience dans le traitement des dossiers individuels

Cibles: 31 mars 2013: Éléments à optimiser identifiés dans les processus déterminés

31 mars 2017: Hausse de 10 %

3.3.2 Actualiser les systèmes de gestion des données et des documents

Réalisation d'un plan triennal d'actualisation des ressources informationnelles

Cibles: 31 mars 2013: Plan triennal adopté  
31 mars 2016: Plan réalisé

Réalisation des travaux d'actualisation des systèmes de gestion documentaire et de gestion des dossiers

Cibles: 31 mars 2013: Plan des travaux d'actualisation adopté  
31 mars 2017: Travaux réalisés



## LE PROTECTEUR DU CITOYEN

Assemblée nationale  
Québec

### QUÉBEC

525, boul. René-Lévesque Est,  
bureau 1.25  
Québec (Québec) G1R 5Y4  
Téléphone: 418 643-2688

### MONTRÉAL

1080, côte du Beaver Hall,  
bureau 1000  
Montréal (Québec) H2Z 1S8  
Téléphone: 514 673-2032

### SANS FRAIS:

1 800 463-5070  
Courriel:  
[protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca](mailto:protecteur@protecteurducitoyen.qc.ca)  
[www.protecteurducitoyen.qc.ca](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca)

Nous remercions toutes les  
personnes de toutes les unités  
du Protecteur du citoyen qui  
ont collaboré à cette publication.

Dépôt légal:  
Bibliothèque et Archives  
nationales du Québec, 2012

ISBN imprimé: 978-2-550-64518-4

ISBN pdf: 978-2-550-64519-1

Ce rapport est disponible sur le site Internet du Protecteur du citoyen à l'adresse suivante: [www.protecteurducitoyen.qc.ca](http://www.protecteurducitoyen.qc.ca)